



INTERNAL AUDIT  
COMMUNITY OF PRACTICE

# Korpus znanja interne revizije

Evropa i Centralna Azija

PEMOPAL

# Korpus znanja interne revizije

Evropa i Centralna Azija

Zajednica prakse interne revizije (ZP IR)

PRVA VERZIJA

April 2013

# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	4
IZJAVE ZAHVALNOSTI .....	5
SKRAĆENICE .....	6
UVOD.....	7
LEGENDA .....	8
<b>1. STANDARDI, TEORIJA I METODOLOGIJA INTERNE REVIZIJE - Specifični principi i procedure uspostavljeni od strane i za potrebe profesije interne revizije .....</b>	<b>9</b>
1.1. DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE .....	9
1.2. ETIČKI KODEKS .....	9
1.3. STANDARDI KARAKTERISTIKA / ATRIBUTIVNI STANDARDI .....	9
1.4. STANDARDI PERFORMANSI .....	11
<b>2. OBLASTI ZNANJA .....</b>	<b>16</b>
2.1. FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO I FINANSIJE .....	16
2.2. UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO .....	17
2.3. REGULATORNI OKVIR, PRAVNI OKVIR I EKONOMIJA.....	17
2.4. KVALITET: RAZUMEVANJE OKVIRA KVALITETA U VAŠOJ ORGANIZACIJI .....	18
2.5. ETIKA I PRONEVERA .....	18
2.6. INFORMACIONA TEHNOLOGIJA .....	19
2.7. RUKOVOĐENJE, RIZIK I KONTROLA .....	19
2.8. ORGANIZACIONA TEORIJA I PONAŠANJE .....	20

3. ALATKE I TEHNIKE .....	21
3.1. RAZVOJ POLITIKA, STRATEŠKO PLANIRANJE I DEFINISANJE PERFORMANSI .....	21
3.2. PROJEKTNO UPRAVLJANJE .....	22
3.3. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA .....	22
3.4. TEHNIKE PROCENE RIZIKA I KONTROLE (UKLJUČUJUĆI SAMOPROCENU) .....	23
3.5. RUKOVOĐENJE RIZIKOM I KONTROLOM: ALATKE I TEHNIKE GOVERNANCE RISK AND CONTROL: TOOLS AND TECHNIQUES.....	24
3.6. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA: ALATKE I TEHNIKE (uzrokovanje, izvlačenje/prikupljanje podataka, izdvajanje znanja iz podataka, pravljenje veza, analize trenda, intervjuisanje, upitnici, kontrolna lista) .....	25
3.7. Kompjuterski potpomognute revizorske tehnike (CAAT) - kada su relevantne i dostupne .....	26
4. INTERPERSONALNE VEŠTINE - Sposobnosti koje su potrebne radi efikasne interakcije sa drugima .....	27
4.1. UTICAJ - Korišćenje efikasnih metoda ubeđivanja .....	27
4.2. KOMUNIKACIJA - Slanje jasnih i ubedljivih poruka i slušanje.....	28
4.3. UPRAVLJANJE (MENADŽMENT).....	29
4.4. VODSTVO - Inspirisanje i usmeravanje grupa i ljudi, izgrađivanje organizacione posvećenosti, preduzetnička orijentacija .....	32
4.5. KATALIZATOR PROMENA - Započinjanje, upravljanje i suočavanje sa promenama..	32
4.6. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM - Pregovaranje i rešavanje nesuglasica .....	33
4.7. IZGRADNJA VEZA - Negovanje instrumentalnih odnosa, rad sa drugima u pravcu zajedničkih ciljeva .....	34
4.8. SARADNJA I KOOPERACIJA - Rad sa drugima u pravcu zajedničkih ciljeva .....	34
4.9. SPOSOBNOSTI TIMA - Stvaranje grupne sinergije kod ostvarivanja zajedničkih ciljeva .....	35

# PREGOVOR

Ovaj Korpus znanja (KZ) interne revizije je proizvod procesa razmene ideja i informacija među članovima Zajednice prakse interne revizije (ZP IR) u okviru Mreže upravljanja javnim finansijama – učenje u saradnji sa kolegama (PEM-PAL).

Mreža PEM-PAL, koja je započela sa radom 2006. godine uz pomoć Svetske banke, je regionalno telo koje za cilj ima da podrži reforme u oblasti javne potrošnje i finansijskog upravljanja u dvadeset zemalja Centralne Azije i Centralnoistočne Evrope, preko promovisanja izgradnje kapaciteta i razmene informacija. ZP IR, kao jedna od tri Zajednice prakse oko kojih je organizovana mreža, ima predstavnike iz 22 zemlje regiona Evrope i Centralne Azije.

Jedan od ciljeva ZP IR je da „doprinese u pravcu postizanja unapređenih sistema Upravljanja javnim finansijama (PFM), preko davanja podrške članovima radi uspostavljanja moderne i efikasne službe interne revizije u njihovim vladama, koja ispunjavaja međunarodne i standarde Evropske unije (EU) i olakšava dobro rukovođenje u njihovom javnom sektoru...“<sup>1</sup>. ZP IR se nada da će unaprediti ovaj plan obezbeđivanjem osnovne grupe oblasti znanja i veština kojma se od internih revizora u javnom sektoru očekuje da su ovladali u zavisnosti od njihovog stepena iskustva i profesionalnog nivoa u okviru organizacije.

Ovaj Korpus znanja (KZ) je krajnji rezultat procesa saradnje proisteklog od regionalnih članova i donatorskih partnera, koji je započet radionicom održanom na Bledu, Slovenija oktobra 2010. godine. Nada je mreže PEM-PAL i ZP IR da će korisnici ovog dokumenta, kao i ostalih dokumenata u nizu, naći iste informativnim i korisnim u pravcu unapređivanja reformi u oblasti interne revizije javnog sektora.

---

1 Izvor: Balansirana tabela rezultata ZP IR

## IZJAVE ZAHVALNOSTI

Ovaj obrazac predstavlja zajednički napor određenog broja pojedinaca i grupa koji su podělili svoje vreme i stručnost kako bi isti postao realnost.

Posebno, ZP IR bi želela da oda priznanje sledećim ključnim saradnicima:

Albani Gjinopuli, Albanija, nekadašnjoj potpredavajućoj za Sadržaj ZP IR i rukovodiocu *Radne grupe za procenu rizika*

Armanu Vatjanu, Svetska banka, vođi ZP IR

Kristini Scutelnic, Moldavija, potpredavajućoj za Poslovanje ZP IR i rukovodiocu *Radne grupe za trening i sertifikaciju*

Diani Grosu-Aksenti, Moldovija, predavajućoj ZP IR

Joopu Vroljku, OECD/SIGMA

Ljerki Crnković, Hrvatska, rukovodiocu *Radne grupe za osiguranje kvaliteta*

Noelu Hepvorthu, OECD/SIGMA

Tomislavu Mičetiću, Hrvatska, nekadašnjem predavajućem ZP IR

## SKRAĆENICE

<b>CAAT</b>	<b>(KPRT)</b>	Kompjuterski potpomognute revizorske tehnike
<b>COSO</b>	<b>(KSOTK)</b>	Odbor sponzorskih organizacija Tredvej komisije
<b>EFQM</b>	<b>(EFUK)</b>	Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom
<b>HIA</b>	<b>(RIR)</b>	Rukovodilac interne revizije
<b>IA CoP</b>	<b>(ZP IR)</b>	Zajednica prakse interne revizije
<b>IIA</b>	<b>(IIR)</b>	Institut internih revizora
<b>INTOSAI</b>	<b>(MOVRI)</b>	Međunarodna organizacija vrhovnih revizorskih institucija
<b>IT</b>	<b>(IT)</b>	Informaciona tehnologija
<b>OECD</b>	<b>(OESR)</b>	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
<b>PEM-PAL</b>	<b>(PEM-PAL)</b>	Upravljanje javnim finansijama - učenje u saradnji sa kolegama
<b>PIFC</b>	<b>(IKJF)</b>	Interna kontrola javnih finansija
<b>PFM</b>	<b>(UJF)</b>	Upravljanje javnim finansijama
<b>R&amp;D</b>	<b>(IIR)</b>	Istraživanje i razvoj
<b>TQM</b>	<b>(UUK)</b>	Ukupno upravljanje kvalitetom

## UVOD

Prema Institutu internih revizora (IIR), „Korpus znanja (KZ) može biti definisan kao živa referenca koja predstavlja kolektivno znanje jedne profesije“. Tokom pripremanja ovog KZ, ZP IR PEM-PAL se oslanjala na veliki broj izvora, uključujući: (1) Konrad izveštaj (2008); (2) rezultate iz Korpusa znanja za interne revizore IIR; (3) Međunarodne standarde profesionalne prakse interne revizije IIR (2011); i (4) Model sposobnosti interne revizije.

Podeljen je na četiri glavna odeljka, radi lakšeg snalaženja, koja glase: (1) Standardi, teorija i metodologija interne revizije; (2) Oblasti znanja; (3) Alatke i tehnike; i (4) Interpersonalne veštine.

Ovaj KZ može biti korišćen radi pomaganja profesionalcima iz oblasti interne revizije u javnom sektoru kod identifikovanja bazne grupe znanja i veština koje su važne radi efikasnog i efektivnog vršenja njihovih aktivnosti. Isti takođe prilaže ocene nivoima stručnosti koje su zahtevane od strane profesionalaca u svakoj temi koje se pominju u KZ zasnovano na njihovoj hijerarhijskoj ulozi u njihovim organizacijama.

ZP IR se nada da će ova publikacija, kao i ostale u nizu, uključujući *Obrazac dobre prakse Priručnika interne revizije* i *Obrazac dobre prakse Priručnika kontinuiranog profesionalnog razvoja (KPR)* biti korisni profesionalcima u oblasti interne revizije u regionu.



# LEGENDA

1 = Jedino upoznatost

2 = Osnovna stručnost i znanje uz podršku drugih

3 = Nezavisna stručnost u rutinskim situacijama

4 = Nezavisna stručnost u jedinstvenim i složenim situacijama

(Podnaslovi sa podnivoima imaju ocenjivanje samo na podnivoima, na primer, 1120 Pojedinačna objektivnost)

n/p = Nije primenljivo

S = Suštinsko

NS = Nije suštinsko

DJI - Dobro je imati

KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<b>1.STANDARDI, TEORIJA I METODOLOGIJA INTERNE REVIZIJE - Specifični principi i procedure uspostavljeni od strane i za potrebe profesije interne revizije</b>					S
<b>1.1. DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE</b>	4	3	3	2	S
<b>1.2. ETIČKI KODEKS</b>	4	4	4	2	S
<b>1.3. STANDARDI KARAKTERISTIKA / ATRIBUTIVNI STANDARDI</b>					S
<b>1000 Svrha, ovlašćenje i odgovornost</b>	4	3	3	2	S
<b>1000.A1 Svrha, ovlašćenje i odgovornost (usluge osiguranja)</b>	4	3	3	2	S
<b>1000.C1 Svrha, ovlašćenje i odgovornost (konsultantske usluge)</b>	4	3	3	2	S
<b>1100 Nezavisnost i objektivnost</b>	4	3	2	2	S
<b>1110 Organizaciona nezavisnost</b>	4	3	2	2	S
<b>1110.A1 Sloboda od mešanja tokom sprovođenja aktivnosti interne revizije</b>	4	3	2	2	NS
<b>1120 Pojedinačna objektivnost</b>					S
Lična (može održati ličnu)	4	4	3	2	S
Drugih (može proceniti druge)	4	4	2	1	S
<b>1130 Umanjenje nezavisnosti ili objektivnosti</b>	4	3	3	2	S
<b>1130.A1 Umanjenje usled prethodnih odgovornosti</b>	4	4	3	2	S
<b>1130.A2 Revizija drugih funkcija pod odgovornostima RIR</b>	4	n/p	n/p	n/p	S
<b>1130.C1 Opseg umanjenja za konsultovanje</b>	4	4	3	2	DJI

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<b>1130.C2</b> Izjava o umanjeњу tokom konsultovanja	4	4	3	2	DJI
<b>1200</b> Stručnost i odgovarajuća profesionalna pažnja	4	3	3	2	S
<b>1210</b> Stručnost	4	3	3	2	S
<b>1210.A1</b> Obezbeđivanje neophodnih oblika stručnosti u timu za usluge osiguranja vršeno od strane RIR	4	n/p	n/p	n/p	S
<b>1210.A2</b> Identifikacija indikatora pronevera					S
Organizacioni nivo	4	3	2	1	S
Transakcioni/procesni nivo	4	3	3	1	S
<b>1210.A3</b> Rizik informacione tehnologije, kontrole i alatke					DJI
IT rizik i kontrola širom organizacije	4	2	1	1	DJI
IT rizik i kontrola na procesnom nivou	4	3	2	2	DJI
<b>1210.C1</b> Obezbeđivanje neophodnih oblika stručnosti u timu za konsultantske usluge vršeno od strane RIR	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>1220</b> Odgovarajuća profesionalna pažnja	4	3	2	2	S
<b>1220.A1</b> Utvrđivanje opsega	4	3	2	2	S
<b>1220.A2</b> Upotreba CAAT	2	4	3	2	NS
<b>1220.A3</b> Identifikacija rizika	4	3	2	2	S
<b>1220.C1</b> Konsultovanje	4	4	3	2	DJI
<b>1230</b> Kontinuirani profesionalni razvoj					NS
Lični (može održati lični)	4	3	3	2	NS
Drugih (može proceniti druge)	4	3	1	2	NS

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
<b>1300</b> Osiguranje kvaliteta i program unapređenja	4	2	1	1	S
<b>1310</b> Zahtevi koji se odnose na osiguranje kvaliteta i program unapređenja	4	2	2	1	NS
<b>1311</b> Interne procene	4	3	2	2	S
<b>1312</b> Eksterne procene	4	3	2	1	NS
<b>1320</b> Izveštavanje koje se odnosi na osiguranje kvaliteta i program unapređenja	4	1	1	1	DJI
<b>1321</b> Upotreba "U skladu sa međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije"	4	2	1	1	NS
<b>1322</b> Izjava o neusaglašenosti	4	2	1	1	DJI
<b>1.4. STANDARDI PERFORMANSI</b>					S
<b>2000</b> Upravljanje aktivnošću interne revizije	4	2	n/p	n/p	S
<b>2010</b> Planiranje	4	2	2	1	S
<b>2010.A1</b> Godišnja procena rizika	4	2	2	1	S
<b>2010.C1</b> Uzimanje u obzir prihvatanja konsultantskih angažmana	4	2	2	1	NS
<b>2020</b> Komuniciranje i odobravanje	4	2	n/p	n/p	S
<b>2030</b> Upravljanje sredstvima	4	2	n/p	n/p	DJI
<b>2040</b> Politike i procedure	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2050</b> Koordinacija	4	2	n/p	n/p	S
<b>2060</b> Izveštavanje višem rukovodstvu i upravnom organu	4	n/p	n/p	n/p	S
<b>2100</b> Priroda aktivnosti	4	3	2	2	S
<b>2110</b> Rukovođenje	4	4	3	2	NS

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<b>2110.A1</b> Evaluacija etičkih programa	4	4	3	2	NS
<b>2110.A2</b> Konzistentnost rukovođenja informacionom tehnologijom sa strategijom i ciljevima organizacije	4	4	3	4	NS
<b>2120</b> Upravljanje rizikom					S
Ukupno	4	2	1	1	S
Procesni nivo	4	4	3	2	S
<b>2120.A1</b> Evaluacija izloženosti riziku	4	4	3	2	S
<b>2120.A2</b> Evaluacija rizika pronevere	4	4	3	2	S
<b>2120.C1</b> Analiza rizika tokom konsultovanja	4	4	3	2	NS
<b>2120.C2</b> Znanje o riziku stečeno tokom konsultovanja	4	4	3	2	NS
<b>2130</b> Kontrola	4	4	3	2	S
<b>2130.A1</b> Evaluacija adekvatnosti i efikasnosti kontrole	4	4	3	2	S
<b>2130.C2</b> Znanje o kontrolama stečeno tokom konsultovanja	4	4	3	2	NS
<b>2200</b> Planiranje angažovanja	4	4	2	2	S
<b>2201</b> Razmatranja kod planiranja	4	4	2	2	S
<b>2201.A1</b> Planiranje angažovanja za strane van organizacije	4	4	2	2	S
<b>2201.C1</b> Uspostavljanje dogovora sa strankama u vezi opsega i ciljeva konsultantskog angažovanja	4	4	2	2	NS
<b>2210</b> Ciljevi angažovanja	4	4	2	2	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
<b>2210.A1</b> Preliminarna procena rizika	4	4	2	2	S
<b>2210.A2</b> Uzimanje u obzir verovatnoće značajnih grešaka	4	4	2	2	S
<b>2210.C1</b> Konsultantski fokus na rukovođenje, upravljanje rizikom i kontrolne procese	4	4	2	2	NS
<b>2220</b> Opseg angažovanja	4	4	2	2	S
<b>2220.A1</b> Opseg angažovanja	4	4	2	2	S
<b>2220.A2</b> Konsultantske mogućnosti tokom angažovanja osiguranja	4	4	2	2	NS
<b>2220.C1</b> Bavljenje rezervama u vezi sa opsegom tokom izvršavanja konsultantskih angažovanja	4	4	2	2	NS
<b>2230</b> Alokacija sredstava za angažovanje	4	4	2	2	NS
<b>2240</b> Radni program angažovanja	4	4	3	2	S
<b>2240.A1</b> Procedure za beleženje informacija	4	4	3	2	S
<b>2240.C1</b> Oblik i sadržaj radnog programa tokom konsultovanja	4	4	3	2	NS
<b>2300</b> Izvršavanje angažovanja	4	4	3	2	S
<b>2310</b> Identifikovanje informacija	4	4	3	2	S
<b>2320</b> Analiza i evaluacija	4	4	3	2	S
<b>2330</b> Dokumentovanje informacija	4	4	3	2	S
<b>2330.A1</b> Kontrolni pristup evidenciji angažovanja	4	n/p	n/p	n/p	S
<b>2330.A2</b> Uslovi zadržavanja u vezi sa evidencijama angažovanja	4	n/p	n/p	n/p	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<b>2330.C1</b> Nadzor, zadržavanje i puštanje evidencija u vezi sa angažovanjem konsultantskih usluga	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2340</b> Nadzor nad angažovanjem	4	4	2	1	NS
<b>2400</b> Komuniciranje rezultata	4	4	3	2	S
<b>2410</b> Kriterijumi za komuniciranje	4	4	3	2	S
<b>2410.A1</b> Završno komuniciranje rezultata angažovanja	4	4	3	2	S
<b>2410.A2</b> Potvrđivanje zadovoljavajućih performansi	4	4	3	2	S
<b>2410.A3</b> Objavljivanje rezultata stranama izvan organizacije	4	4	3	2	S
<b>2410.C1</b> Komuniciranje rezultata za konsultantska angažovanja	4	4	3	2	NS
<b>2420</b> Kvalitet komunikacija	4	4	3	2	DJI
<b>2421</b> Greške i propusti	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2430</b> Upotreba "Sprovedeno u skladu sa međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije"	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2431</b> Izjava o neusaglašenosti angažovanja	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2440</b> Diseminacija rezultata	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2440.A1</b> Odgovornost RIR za komuniciranje rezultata	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2440.A2</b> Procena uslova za objavljivanje rezultata van organizacije	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2440.C1</b> Odgovornost RIR za komuniciranje rezultata konsultantskog angažovanja	4	n/p	n/p	n/p	NS

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<b>2440.C2</b> Komuniciranje značajnih pitanja identifikovanih tokom konsultantskog angažovanja	4	n/p	n/p	n/p	NS
<b>2500</b> Proces monitoringa	4	2	n/p	n/p	S
<b>2500.A1</b> Proces praćenja	4	2	n/p	n/p	S
<b>2500.C1</b> Raspolaganje rezultatima konsultantskih angažmana	4	2	n/p	n/p	NS
<b>2600</b> Odluka višeg rukovodstva o prihvatanju rizika	4	2	n/p	n/p	NS



<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>		RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<b>2. OBLASTI ZNANJA</b>						S
<b>2.1. FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO I FINANSIJE</b>						S
Struktura različitih izveštaja (npr. Bilansa stanja (B/S), Prihoda i rashoda (P/R)), terminologije i odnosa	3	3	2	2	S	
Računovodstveni ciklusi sa njihovim tipičnim funkcijama, zajedničkim računovodstvenim unosima, odnosom sa finansijskim izveštajima i najznačajnijim računovodstvenim evidencijama. Ciklusi uključuju: prihode, rashode, platni spisak, konverziju i trezor	3	3	2	2	S	
Specifične transakcije: obveznice, zakupi, penzije, nematerijalna sredstva, liR, gudvil (dobra reputacija i ugled koji se prenose prodajom), strana valuta	3	2	1	1	NS	
Računovodstvo za specifične događaje: zajednička ulaganja, pripajanja, akvizicije, partnerstva, konsolidacije	3	2	1	1	NS	
Analize finansijskih izveštaja uključujući koeficijente	4	3	2	2	S	
Kada je primenljivo: Evaluacija troška kapitala	3	3	2	1	S	
Vrste duga i kapitala	3	3	2	1	S	
Kada je primenljivo: Finansijski instrumenti (videti referentna dokumenta)	3	2	1	1	NS	
Upravljanje gotovinom	3	3	2	2	S	
Modeli procene vrednosti uključujući: procena vrednosti inventara i poslovna procena vrednosti	3	2	1	1	S	
Razvoj poslovnog životnog ciklusa	4	2	2	1	NS	

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>		<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
<b>2.2. UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO</b>						<b>S</b>
Koncepti troškova i troškovni sistemi: absorbcioni, varijabilni, puni, marginalni, troškovi zasnovani na bazi aktivnosti	3	2	2	1	NS	
Kapitalno budžetiranje	3	2	1	1	S	
Operativni budžet	4	3	2	1	S	
Gde je primenljivo: transferna politika cena	3	2	2	1	NS	
Relevantni trošak	4	3	3	2	S	
<b>2.3. REGULATORNI OKVIR, PRAVNI OKVIR I EKONOMIJA</b>						<b>S</b>
Uticaj vladinog zakonodavstva i regulative na organizaciju	4	2	2	1	S	
Upravljanje javnim finansijama (PFM)	2	2	2	1	S	
Zakoni o radu i državnim službenicima	2	2	2	1	S	
Zakoni iz oblasti autorskih prava, privatnih prava i sajber prostora	2	2	2	1	NS	
Građanski i krivični zakoni	2	2	2	1	S	
Sheme oporezivanja	2	2	2	1	S	
Ugovori	2	2	2	1	S	
Priroda i pravila pravnog dokaza	2	2	2	1	NS	
Makroekonomija: stanje privrede, evaluacija ekonomskog okruženja u okviru kojeg se donose poslovne i finansijske odluke. Ekonomska teorija kako bi se razumelo funkcionisanje finansijskih tržišta i njihovih operacija i uticaja vladinih mera politika. Određuje nivo nacionalnog dohotka, stope zaposlenosti, investicija, kamatnih stopa, novčane mase, stope inflacije, deviznog kursa i formulisanja i sprovođenja mera politika stabilizacije.	2	2	2	1	S	

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
<p>Mikroekonomija: tržišni mehanizmi koji uspostavljaju relativne cene između dobara i usluga i alociraju ograničena sredstva među mnogim alternativnim korisnicima. Neuspeh tržišta, tamo gde tržišta ne uspevaju da proizvedu efikasne rezultate, teorijski uslovi koji su potrebni radi uspostavljanja savršene konkurentnosti. Opšta ravnoteža, tržišta pod asimetričnim informacijama, izbor pod nesigurnošću i ekonomskim primenjivanjima teorije igre. Elastičnost proizvoda u okviru tržišnog sistema.</p>	2	2	2	1	NS
<p><b>2.4. KVALITET: RAZUMEVANJE OKVIRA KVALITETA U VAŠOJ ORGANIZACIJI</b></p>					S
<p>Gde je primenljivo: Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFUK)</p>	2	2	2	1	NS
<p>ISO standardi upravljanja: ISO 9001:2000 Upravljanje kvalitetom; ISO 14001:2004 Upravljanje životnom sredinom; ISO/IEC 27001:2005 Upravljanje informacionom bezbednošću; ISO 22000:2005 Upravljanje bezbednošću hrane; ISO/PAS 28000:2005 Upravljanje bezbednošću lanca snabdevanja</p>	2	2	2	1	NS
<p>Gde je primenljivo: Šest sigma</p>	2	2	2	1	NS
<p>Gde je primenljivo: Ukupno upravljanje kvalitetom (UUK)</p>	2	2	2	1	S
<p><b>2.5. ETIKA I PRONEVERA</b></p>					S
<p>Koncepti poslovnih etika</p>	4	4	4	2	S
<p>Kodeks ponašanja i etički odbor</p>	4	4	4	2	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
Etika i upravljanje integritetom	4	3	3	2	S
Definicija i primena konceptata pronevere	4	3	2	1	S
Međunarodni kodeksi i multinacionalna poslovanja, uključujući transparentnost međunarodnih sredstava i indeks korupcije	3	3	1	1	NS
Tipične sheme u ciklusima kod različitih organizacije: Nabavka Javne usluge Računovodstvo Platni spisak Osnovna sredstva Znanje	3	3	3	1	S
Obrazovanje i metode sprečavanja	4	3	1	1	NS
Metode otkrivanja: prepoznavanje znakova opasnosti ili trougla pronevere (na primer)	3	3	3	1	S
Istraživanje pronevere	2	2	2	1	NS
<b>2.6. INFORMACIONA TEHNOLOGIJA</b>					S
Funkcionisanje i upravljanje informacionim sistemima	3	3	2	1	S
IT infrastruktura i mreža	2	2	2	1	NS
Fizička bezbednost	2	2	2	1	NS
Logistička bezbednost	2	2	2	1	NS
Razvoj informacionog sistema	2	2	2	1	NS
Okviri IT kontrola	3	3	2	1	NS
<b>2.7. RUKOVOĐENJE, RIZIK I KONTROLA</b>					S
Primena i implementacija efikasnog rukovođenja (uključujući razumevanje principa rukovođenja i okvira, kao što su OECD principi, različiti kodeksi rukovođenja, itd.)	4	3	2	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Operacije rukovodećeg organa i najbolje prakse (uključujući revizorski odbor ili pod-odbore rukovodećeg organa)	4	2	2	1	S
Odnos i koordinacija sa onima koji pružaju usluge osiguranja, kao što su eksterni revizori, usaglašenost, itd.	4	2	1	1	S
Karakteristike internog kontrolnog okvira i upotreba: COSO, INTOSAI, PIFC	4	3	3	1	S
Metode i procesi korišćeni od strane organizacija radi upravljanja rizicima (ili korišćenja prilika) koji se odnose na postizanje njihovih ciljeva	4	3	3	1	S
Različiti okviri procene rizika	4	3	3	1	NS
Dizajn interne kontrole, primenljivost prema riziku, efektivnost i efikasnost	4	4	3	2	S
<b>2.8. ORGANIZACIONA TEORIJA I PONAŠANJE</b>					S
Teorija organizacije: univerzalni proces (Fajol), operativni pristup, bihejvioralni pristup, sistemki pristup, pristup za nepredviđene situacije kao tehnike za upravljanje organizacionim promenama	4	2	1	1	NS
Organizacione strukture	3	2	1	1	S
Kultura i kulturna dimenzija	4	2	2	2	NS
Marketinški principi: efikasan razvoj proizvoda, promocijalne aktivnosti, distribucija i utvrđivanje cena	2	2	2	1	NS
Prakse prodaje	2	2	2	1	NS
Ponašanje građana i zadovoljstvo -- Bihejvioralne karakteristike različitih potrošačkih grupa i merenje zadovoljstva	2	2	2	1	S

KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
-----------------------------------	-----	---------------------------------	----------------------------------	---	---

### 3. ALATKE I TEHNIKE

#### 3.1. RAZVOJ POLITIKA, STRATEŠKO PLANIRANJE I DEFINISANJE PERFORMANSI

					S
					S
Razume proces razvijanja strateškog planiranja, dugoročnog planiranja, investicionih projekata	4	3	2	1	S
Razume proces uspostavljanja ciljeva, pružanja usluga, alokacije sredstava	4	3	2	1	S
Sposoban da radi sa vremenskim okvirima utvrđenim radi postizanja ciljeva	4	3	2	1	S
Razume budžetsku raspoloživost i procedure budžetskog formulisanja	4	3	2	1	S
Razume organizacionu strukturu u njenoj vezi sa pružanjem ostvarenih ciljeva	4	3	2	1	S
Sposoban da proceni rizike sa kojima se susreće tokom postizanja ciljeva	4	3	2	1	S
Razume procese praćenja (monitoringa) i evaluacije	4	3	2	1	S
Razume komponente političkog i javnog sektora	4	3	2	1	S
Razume bazne uzorke i merenje radi postizanja	4	3	2	1	S
Razume kako procenjivati potrebe tržišta u vezi sa pružanjem usluga i zadovoljavanja potreba stranaka	4	3	2	1	S
Razume kako vlada kontoliše pomoćne organizacije (lokalne uprave, agencije, preduzeća iz javnog sektora u državnom vlasništvu)	4	3	2	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Razume odnos između tekućeg budžeta i investicija	4	3	2	1	S
Razume upravljanje dugom, proces gotovinskih tokova i upravljanje javnom imovinom	4	3	2	1	S
Razume strateško planiranje interne revizije	4	3	2	1	S
Razume godišnje planiranje interne revizije	4	3	2	1	S
Razume budžetiranje interne revizije	4	3	2	1	S
<b>3.2. PROJEKTNO UPRAVLJANJE</b>					S
Može upravljati bilo kojim projektom interne revizije u okviru organizacije. Takođe može individualno primenjivati najveći broj koncepata predstavljenih u referentnom modelu projektnog upravljanja	4	3	2	1	S
<b>3.3. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA</b>					S
Može primeniti pristup Šest sigma, ili urediti da bude primenjen, a po potrebi	2	2	2	1	NS
Može sprovoditi analize toka poslovnog procesa i upravljati uskim grlima. Treba da razume teoriju organičenja	2	2	2	1	S
Može organizovati i voditi tim kod mapiranja, analiza i unapređenja poslovnog procesa	4	3	2	1	S
Može identifikovati tehnike koje neposredno mogu biti primenjene radi unapređenja poslovnih procesa	4	4	3	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Može koristiti alatke analiza procesa, kao što su Svim Lejn dijagrami (pravljenje dijagrama toka) i analizirati obavljen posao	4	4	3	1	S
Može identifikovati i koristiti analitičke tehnike koje brzo identifikuju procesne nedostatke	4	4	3	1	S
Može meriti efikasnost i efektivnost poslovnih procesa (uz upotrebu komparativnih troškova)	4	4	3	1	NS
Može identifikovati i analizirati interne i eksterne unakrsno-funkcionalne procese interfejsova (u zavisnosti od upravljanja organizacijom)	4	4	2	1	S
Može identifikovati i prioritizovati poslovne procese i opisati ili predstaviti ih koristeći tehnike pravljenja dijagrama toka (koristeći softver za pravljenje dijagrama toka)	4	4	4	1	S
<b>3.4. TEHNIKE PROCENE RIZIKA I KONTROLE (UKLJUČUJUĆI SAMOPROCENU)</b>					S
Razume teoriju rizika, dovoljno da bi podučavao o istoj ukoliko bi to od njega bilo traženo, uključujući definisanje: rizika; odnosa rizika prema strateškim, operativnim ili procesnim ciljevima; tolerantnosti na rizik, rezidualni rizik i izloženost; i procena uticaja	4	4	3	2	S
Razume tehnike upravljanja rizikom i troškovno-korisne analize, dovoljno da bi podučavao o istim ukoliko bi to od njega bilo traženo, uključujući transfer, upravljanje, ili prihvatanje, kao i uticaj analize troškovne-korisnosti	4	4	3	2	S



<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Razume dizajn kontrola i primenu, dovoljno da bi podučavao o istim ukoliko bi to od njega bilo traženo, uključujući definisanje ciljeva kontrole; dizajn kontrole (npr. preventivni, istraživački, korektivni; neformalni, formalni) i troškova/koristi	4	4	3	2	S
Razume tehnike kontrolnih testiranja, dovoljno da bi podučavao o istim ukoliko bi to od njega bilo traženo, uključujući manuelne i automatizovane tehnike	4	4	3	2	S
<b>3.5. RUKOVOĐENJE RIZIKOM I KONTROLOM: ALATKE I TEHNIKE GOVERNANCE RISK AND CONTROL: TOOLS AND TECHNIQUES</b>					S
Razume opšte upotrebljavanu definiciju internih kontrola	4	4	3	3	S
Može primeniti najvažnije kontrolne okvire, kao što su COSO i PFIC, kao i one utvrđene od strane INTOSAI, uz uzimanje u obzir političkih dimenzija	4	4	3	3	S
Može primeniti ostale kontrolne okvire kao što su TQM i ISO 9000	2	2	2	1	NS
U slučaju nepostojanja kontrolnog okvira u okviru organizacije, može dizajnirati ad hoc kontrolne reference za specifičnu reviziju i složiti se sa revidiranom strankom u vezi korišćenih referenci	4	4	3	1	S
Može definisati koncept internih kontrola i razumeti kontrolni okvir koji je korišćen u okviru organizacije	4	4	3	2	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Može obučiti tim ili stranku u vezi modela korišćenog u okviru organizacije i uporediti ga sa drugim alternativama	4	3	3	1	NS
<b>3.6. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA: ALATKE I TEHNIKE (uzrokovanje, izvlačenje/prikupljanje podataka, izdvajanje znanja iz podataka, pravljenje veza, analize trenda, intervjuisanje, upitnici, kontrolna lista)</b>					S
Može primeniti odgovarajuće tehnike uzrokovanja na komponentu koja je predmet revizije	3	4	3	2	S
Može analizirati trendove podatka, korelacije, devijacije, nedostatke, starost, medijane, proseke, navesti određene	4	4	3	3	S
Može primeniti ključnu statističku metodologiju kao što je regresiona analiza kod rešavanja poslovnih problema sa razumevanjem najmanjih kvadratnih procena, rezidualnih (terminalnih) i ekstremnih vrednosti, testova i intervala pouzdanosti, korelacija ili autokorelacija, kolinearnosti, kao i nasumičnosti, a kao rezultat biti sposoban da pruži polazne podatke o izgradnji modela, interpretira rezultate i kritički evaluiira postavljene pretpostavke	3	3	2	1	NS
Može adekvatno koristiti podatke referentne tačke (benčmarkinga)	4	3	2	1	S
Može koristiti upite, organizacione sisteme, ili softver za izvlačenje podataka nezavisnih trećih strana pružaoca usluga	2	3	3	2	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Može iskazati zahteve za izvlačenjem podatka kod stručnjaka za skladištenje podataka, transformaciju i tehnike unosa	4	4	3	2	S
Može se pripremiti za intervju, postaviti okruženje i voditi intervju	4	4	4	2	S
Može izgraditi i koristiti adekvatne upitnike i ankete - obračujući pažnju na strukturu i vrstu pitanja	3	3	3	2	S
Može identifikovati potrebu za posebnim stručnjakom u oblasti izdvajanja znanja iz podataka / analize podataka	4	3	3	2	S
<b>3.7. Kompjuterski potpomognute revizorske tehnike (CAAT) - kada su relevantne i dostupne</b>					S
Može koristiti Microsoft office paket ili njegov ekvivalent (obrada tekstualnog sadržaja, tabelarnih prikaza, prezentacija) na efikasna način	4	4	4	3	S
Može koristiti softver za ekstrakciju podataka (npr. Excel)	4	3	3	2	S
Može koristiti softver za proizvodnju automatizovanih radnih dokumenata	3	3	3	2	S
Može koristiti statističke pakete uključujući devijaciju krive podataka, izračunavanja i predviđanja prosečnog i srednjeg nivoa unosa podataka, analizu starosti, analizu nedostataka, analizu duplikata, stratifikaciju podataka	2	3	3	2	S
Može prepoznati potrebu za CAAT i izvršiti odgovarajući odabir	4	3	3	2	S

KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
-----------------------------------	-----	---------------------------------	----------------------------------	---	---

## 4. INTERPERSONALNE VEŠTINE - Spособnosti koje su potrebne radi efikasne interakcije sa drugima

### 4.1. UTICAJ - Korišćenje efikasnih metoda ubeđivanja

Može koristiti složene strategije kao što je vršenje indirektnog uticaja radi izgradnje konsenzusa i podrške	4	1	1	1	S
Može izgraditi i održavati mreže sa ostalim izvršnim organima i revizorskim odborima i brzo ponovo stvoriti kontakt sa uticajnim krugovima nakon što se desi promena u sastavu istih	4	1	1	1	S
Uvažava korporativne politike i ponaša se u skladu sa istim	4	3	2	1	S
Može na efikasan način manevrisati u okolnostima složenih političkih situacija	4	2	1	1	S
Može izgraditi saveze i pridobiti podršku trećih strana, kao i spoljnih resursa	4	3	2	1	S
Može balansirati diplomatičnost sa odlučnošću	4	3	3	2	S
Može prilagoditi prezentacije kako bi iste bile prijemčljivije slušaocima	4	3	2	1	S
Može identifikovati ključne donosiocje odluka i osobe koji imaju uticaj na njih	4	4	3	2	S
Može predvideti reakcije i primedbe, kao i planirati način njihovog prevazilaženja	4	3	2	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Može na efikasan način pregovarati o protivljenju i pridobiti konsenzus bez narušavanja odnosa	4	3	3	2	S
Može razviti i prezentovati ubedljive argumente kojima bi se rešili oblici zabrinutosti, želja, kao i potreba drugih strana	4	3	3	2	S
Može brzo pridobiti poverenje drugih strana	4	3	3	3	S
Može izazvati i odgovoriti na primedbe	4	3	2	2	S
Može prezentovati nečije stavove na način kojim bi pridobio podršku drugih	4	2	1	1	S
Može sa pouzdanjem diskutovati o nalazima revizije	4	3	3	2	S
<b>4.2. KOMUNIKACIJA - Slanje jasnih i ubedljivih poruka i slušanje</b>					S
Može jasno komunicirati sa višim rukovodiocima i pojedincima sa izvršnog nivoa vlasti	4	3	2	1	S
Može napraviti složene prezentacije i prilagoditi ih publici kako bi se osiguralo puno razumevanje	4	2	1	1	S
Može se direktno obratiti publici i preneti poruku	4	2	2	1	S
Može se baviti teškim pitanjima na jednostavan način	4	4	3	2	S
Aktivno sluša	4	3	3	3	S
Traži obostrano razumevanje i u potpunosti podržava deljenje informacija	4	4	3	2	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>		<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
Neguje otvorenu komunikaciju i sa uvažavanjem se odnosi prema lošim, kao i prema dobrim informacijama		4	4	3	2	S
Prilagođava komunikaciju prema iskustvenom nivou publike		4	3	2	2	S
Koristi analogije, vizuelna pomoćna sredstva i druge tehnike radi efikasne komunikacije složenih ideja		4	2	1	1	S
Komunicira u najprikladnijem trenutku		4	3	2	1	S
Obezbeđuje sve činjenice radi tačnog donošenja odluka		4	3	2	1	S
Precizno parafrazira izdvojena (suprotna) mišljenja		4	2	2	1	S
Koristi veštine izraženog slušanja kako bi formulisao direktan, odgovarajući odgovor na postavljeno pitanje		4	3	3	2	S
Organizuje predstavljanje ideja i jasno verbalno izražava iste		4	3	2	2	S
U oblicima pisane komunikacije može efikasno i profesionalno komunicirati, uključujući adekvatnu upotrebu gramatičkih pravila i znakova interpukcije		4	3	3	3	S
<b>4.3. UPRAVLJANJE (MENADŽMENT)</b>						S
<b>4.3.1. Politike i procedure</b>						S
Razume ključne politike, prakse i procedure organizacije, dovoljno dobro da bi podučavao druge o istim ukoliko bi to od njega bilo traženo		4	3	2	1	S
Osigurava da su praćene mere politika, prakse i procedure kompanije		4	3	2	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Koristi tržišno znanje, znanje o proizvodu i industrijsko znanje za identifikaciju novih mogućnosti interne revizije	4	2	1	n/p	S
<b>4.3.2. Zapošljavanje</b>					S
Uspostavlja sisteme selekcije koji konzistentno rezultuju u zapošljavanju vrhunskih izvođača aktivnosti	4	2	n/p	n/p	S
Posедуje kontinuitet u planiranju potpuno razvijenog i redovnog ažuriranog plana	4	2	n/p	n/p	S
Koristi raznovrsne alatke procene i testove kojima procenjuje spособnost i stručnost kandidata	4	2	1	n/p	S
Prati obim posla i pokazuje zahvalnost za dodatno uloženi napor	4	2	1	n/p	S
Osetljiv je prema problemima zaposlenih, njihovim željama, zabrinutostima i pitanjima	4	2	1	n/p	S
Osigurava proaktivan stav kod pitanja razvojnih potreba za sebe i/ili druge	4	3	2	2	S
Upravlja, vrednuje i promovise raznolikost	4	2	1	1	S
Razvija i upravlja razvojnim planovima za članove tima	4	3	2	n/p	S
<b>4.3.3. Postavljanje prioriteta, planiranje, upravljanje performansama i usresređenost na stranke</b>					S
Oblikuje ponašanja koja podržavaju viziju	4	3	3	2	S
Neodložno se bavi se problemima performansi	4	3	n/p	n/p	S
Traži i pruža povratne informacije u vezi performansi od drugih/ drugima	4	3	n/p	n/p	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Postavlja jasne, dobro definisane, poželjne izlazne rezultate radne aktivnosti i prati napredak	4	3	2	2	S
Može se nositi sa diskusijom koja se odnosi na probleme u poslu i upravljati posledicama	4	3	2	1	S
Može se nositi sa diskusijom o ličnim problemima i upravljati posledicama	4	3	2	1	S
Motiviše druge i koristi raznolike pristupe kako bi potpspešio energiju članova tima	4	2	1	1	S
Fokusiran je	4	2	1	1	S
<b>4.3.4. Upravljanje vremenom, postizanje ciljeva i zadataka, organizacione veštine</b>					S
Može raditi više zadataka odjednom u pravcu angažovanja i/ili završavanja projekta	4	2	2	1	S
Blagovremeno i efikasno završava zadatke i dodeljene ciljeve	4	3	3	2	S
Usmerava performansama drugih, dok ih u isto vreme smatra odgovornim za iste	4	2	1	n/p	S
Postavlja izazovne ciljeve i demonstrira snažan osećaj hitnosti i istrajnosti	4	2	1	n/p	S
Nastoji da ostvari ciljeve i postavljene zadatke	4	3	3	3	S
Koristi obezbeđena sredstva na efektivan i efikasan način	4	3	3	2	S
Prepoznaje, razume, održava i upravlja pitanjima ravnoteža u ravni posao-život	4	2	2	2	S
Vreme koristi na efikasan način	4	3	3	3	S



<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Usmerava energiju na kritične zadatke	4	3	3	2	S
<b>4.4. VODSTVO - Inspirisanje i usmeravanje grupa i ljudi, izgrađivanje organizacione posvećenosti, preduzetnička orijentacija</b>					S
Može razviti inspirativnu ličnu, grupnu ili poslovnu viziju	4	2	2	1	S
Može razviti i implementirati programe radi stvaranja jedinstva i izgradnje posvećenosti u okviru tima interne revizije	4	3	2	2	S
Preuzima značajne promišljenje rizike kako bi postigao ciljeve interne revizije	4	2	1	n/p	S
Postavlja primere drugima	4	4	4	2	S
Može zastupati funkciju interne revizije u kontaktu sa drugima	4	3	2	2	S
Drži se ispravnosti svojih ubeđenja	4	3	3	2	S
<b>4.5. KATALIZATOR PROMENA - Započinjanje, upravljanje i suočavanje sa promenama</b>					S
Može predvoditi promenom i angažovati druge u njenom ostvarenju; može razviti strategiju promene koja uključuje prekretnice i vremenski okvir	4	1	1	n/p	S
Predstavlja primer promena koje se očekuju od drugih	4	3	2	1	S
Može precizno proceniti potencijalne prepreke i sredstva za inicijative promena	4	2	1	1	S
Obezbeđuje sredstva, otklanja prepreke i ponaša se kao zastupnik za one koji započinju sa promenama	4	2	1	n/p	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
Može održavati radnu efikasnost i pozitivno odgovarati na promjenljivost u okruženju	4	3	3	2	S
Može bez odlaganja izvršiti promenu između strategija ukoliko trenutne ne funkcionišu	4	n/p	n/p	n/p	S
Može bez odlaganja izvršiti promene između taktika ukoliko trenutne ne funkcionišu	4	3	2	2	S
Može pružiti upustva i usmeravanja tokom procesa promena	4	2	1	1	S
Podržava nove ideje, sisteme i procedure	4	3	3	2	S
Može brzo odgovoriti na izmenjene situacije dolazeći do kreativnih ideja i aktivnosti	4	3	2	2	S
Podržava potrebu za promenom	4	3	2	2	S
Preuzima korake kako bi razumeo razloge za promenom u okruženju, kao i zadatke	4	3	2	2	S
Može raditi čak i ako su odluke i aktivnosti nejasne	4	3	3	3	S
Nosi se sa stresom	4	3	2	1	S
<b>4.6. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM - Pregovaranje i rešavanje nesuglasica</b>					S
Dobro rukovodi u vremenu krize	4	3	2	n/p	S
Može uočiti potencijalne konflikte, otvoreno i javno govoriti o neslaganjima, kao i pomoći da konfliktne situacije ne eskaliraju	4	3	2	2	S
Može upravljati dobitnim situacijama za sve strane, pronaći zajedničko stanovište i minimizirati poremećaje	4	2	1	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Može se nositi sa teškim ljudima i napetim situacijama uz diplomatičnost i taktičnost	4	3	2	1	S
Može rešavati neslaganja, konflikte ili uznemirujuće situacije na načine kojima se izgrađuju odnosi	4	2	2	1	S
Podspešuje debate i otvorene diskusije	4	3	2	1	S
Dobro sluša	4	3	3	3	S
<b>4.7. IZGRADNJA VEZA - Negovanje instrumentalnih odnosa, rad sa drugima u pravcu zajedničkih ciljeva</b>					S
Kultiviše i održava široke neformalne mreže	4	3	2	2	S
Može stvoriti mogućnosti i događaje koji pomažu ljudima da izgrade odnose jedni sa drugima	4	3	2	1	S
Pohvaljuje i potvrđuje vrednost drugih	4	3	2	2	S
Izgrađuje odnose preko deljenja ličnih iskustava i pogleda	4	3	3	2	S
Održava druge u toku	4	3	3	2	S
Traži mogućnosti za ostvarivanje kontakata koji izgrađuju odnose	4	2	2	1	S
Može započinjati i učestvovati u razgovorima koji podstiču pristupačnost	4	4	3	3	S
Uvažavan je kao pristupačan i stručan pojedinac	4	3	3	3	S
Upotrebljava diplomatičnost i taktičnost	4	3	2	2	S
<b>4.8. SARADNJA I KOOPERACIJA - Rad sa drugima u pravcu zajedničkih ciljeva</b>					S
Sarađuje preko deljenja planova, informacija i sredstava	4	3	2	2	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	<b>RIR</b>	<b>Viši revizorski nadzornik</b>	<b>Zaposleni interne revizije</b>	<b>Novi interni revizor (manje od 1 godine)</b>	<b>Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)</b>
Promoviše profesionalnu, bezbednu i kooperativnu klimu	4	3	2	2	S
Može uočiti i negovati mogućnosti za saradnju	4	2	2	1	S
Izgrađuje saradnju između sektora i ostalih grupa	4	3	2	1	S
Preduzima aktivnosti bez prethodnog zahteva za činjenjem istih	4	3	2	1	S
Opušten je u okruženju višeg rukovodstva	4	3	2	1	S
Uvažava lična organičenja i poseže za savetima i podrškom kada je potrebno	4	3	3	3	S
Priznaje greške	4	3	3	3	S
Poštuje poverljivost	4	3	3	3	S
<b>4.9. SPOSOBNOSTI TIMA - Stvaranje grupne sinergije kod ostvarivanja zajedničkih ciljeva</b>					S
Oblikuje kvalitete tima kao što je poštovanje, predusjetljivost i saradnja	4	3	2	2	S
Može uvesti sve članove u aktivno i entuzijastično učestvovanje	4	2	2	1	S
Može izgraditi timski identitet, drugarstvo i posvećenost	4	2	1	1	S
Štiti grupu i njenu reputaciju; deli zasluge	4	3	2	1	S
Predvodi tim u okviru organizacije	4	3	2	2	S
Pomaže u otklanjanju organizacionih prepreka i identifikuje sredstva za pomaganje timu	4	2	2	1	S

<b>KORPUS ZNANJA INTERNE REVIZIJE</b>	RIR	Viši revizorski nadzornik	Zaposleni interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)	Suštinsko (S), Nije suštinsko (NS), Dobro je imati (DJI)
Ohrabruje druge da rade kao tim i za njih obezbeđuje povratne informacije kako bi im pomogao da postanu bolji članovi tima	4	2	1	n/p	S
Može obezbediti polazne podatke bez preuzimanja uticaja na aktivnosti	4	2	1	1	S
Može obezbediti smernice kada je tim skrenuo sa ispravnog puta kod ispunjavanja zadatka	4	2	1	n/p	S
Prepoznaje napore drugih članova tima	4	3	2	2	S
Ispunjava obaveze date drugim članovima tima	4	3	3	3	S
Učestvuje u održavanju pozitivnog duha u timu	4	3	3	3	S
Sarađuje sa ostalim članovima tima	4	3	3	3	S
Deli ideje	4	3	3	3	S

